

## 論文

# 非営利組織 (NPO) のマーケティング ——私立大学のマーケティング戦略——

三宅 隆之

## Marketing of Nonprofit Organization: Marketing Strategy of Private University

MIYAKE, Takayuki

### Abstract

This paper is a study on marketing technic of nonprofit organization. In resent years, marketing management concept is being empasize on NPO as well as commercial profit organization. Especially, this paper is a study on marketing strategy about administrative ability of university.

### 要 約

本論は非営利組織 (NPO) のマーケティングについてのあり方について論じたものである。近年、マーケティング・マネジメントの概念は、営利組織だけではなく非営利組織においても重要視されてきている。特に本稿では、大学における経営基盤強化の方法を、マーケティング戦略的視点で考察してみたものである。

### キーワード

大学のマーケティング (Marketing of University) / UI (University Identity)  
大学のミッション (Mission of University) / 教育サービス業 (Educational Service Business)  
ミッション・マーケティング (Mission Marketing)  
大学のガバナンス (Governance of University)  
大学の危機管理 (Risk & Crisis Management of University)

### 目 次

#### はじめに

1. 大学におけるマーケティング・マネジメントの必要性
2. 教育経営理念 (UI) の確立と必達目標
3. 特色を活かした魅力ある大学院・学部・学科とカリキュラム

4. 教養を基礎にした質の高い専門教育 (教授陣) と教育評価実績
  5. 学生数の確保 (入口) と経営財政基盤の強化
  6. 卒業後の進路 (出口) 確保
  7. 大学の地域社会貢献活動
- おわりに

## はじめに

私立大学に再編・淘汰の波が押し寄せている。週刊エコノミスト（2007年1月16日号：日本私立学校振興・共済事業団〔私学事業団〕）によれば、2006年度における私大550校の4割にあたる222校が定員割れに陥っており、前年対比で62校も増加しているという。

こうした実情のなか、私学事業団によれば2005年度の決算で、収支状況を示す「帰属収支差額比率<sup>(1)</sup>」がマイナスに転じている赤字法人が518法人中145法人と、全体の28%にもものぼっており、破綻予備軍は、27法人にも及んでいる。

少子化が進み大学の入学定員を志願者数が下回れば、いわゆる「大学全入時代」となることは必至である。大学を取り巻く経営環境は、魅力や特色ある学部・学科・カリキュラム、学生数の確保、経営財政基盤の強化などますます厳しくなることが予想される。

少子化による学生数の絶対的減少により私立大学に再編・淘汰の風が吹き始め、質の高い学生の確保も困難となってきた。

既に慶應義塾大学と共立薬科大学（2008年4月）、関西学院大学と聖和大学の合併などに見られるように、私立大学は生き残りをかけて過当競争に入ってきたといえる。

本論では、大学の合併や淘汰が叫ばれている今日、非営利組織体（NPO: Nonprofit Organization）である大学（以下4年制の私立大学を指す）は、今後いかなるマーケティング・マネジメント（marketing management）を展開していったらよいかを、マーケティング戦略的に論究してみる。

## 1. 大学におけるマーケティング・マネジメントの必要性

筆者は、『非営利組織のマーケティング / NPOの使命・戦略・貢献・成果』白桃書房（2003年）を刊行した。今や大学におけるマーケティング・マネジメントは、病院（医療法人）や社会福祉法人などのNPOと同様に必須の条件である。

マーケティングの概念は、決して営利組織体だけのものではない。非営利組織体であり「教育サービス業<sup>(2)</sup>」をモットーにする大学を初めとする学校法人においても、その重要性がますます高まってきている。

逆に、非営利組織体であるが故にマーケティングが必要であるともいえる。いかなる事業体といえども事業組織あるところに必ずマネジメントがあり、マーケティングも同様に存在する。

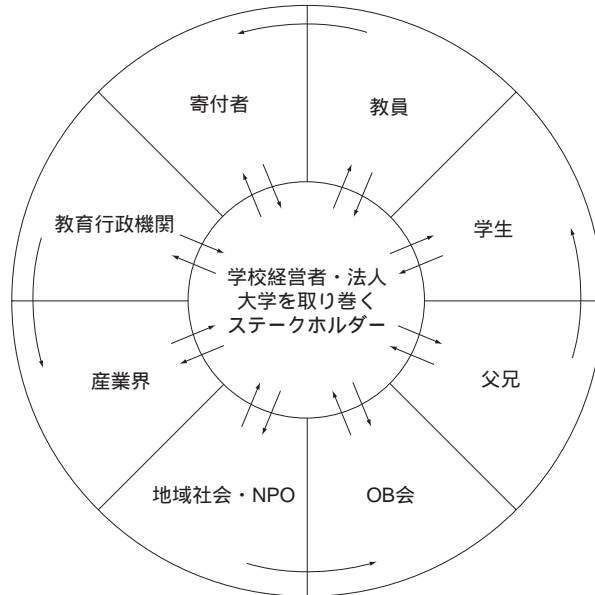
ただし、営利組織体である企業経営におけるマーケティングと大学などNPOのマーケティングが根本的に異なるのは、その目的が異なるということである。

企業経営におけるマーケティングの目的は、利益・利潤を上げることが目的であるのに対して、NPOである大学のそれは「使命（UM = University Mission）の必達<sup>(3)</sup>」である。

大学の使命は、各大学の崇高な教育理念・目標に基づき教育サービス業を行って、社会の役に立つ優秀な人材、つまり先導者を輩出することにある。

もちろん、教育経営理念・目標を達成し組織を有機的に動かすためには、学校経営者のリーダーシップはもとより、学長を初めとする教育に携わる関係者とステークホルダーとの円滑なコミュニケーションや財政基盤がしっかりしていなければならない。

図表1 大学マネジメントとステークホルダー



大学におけるマーケティング・マネジメントは、資本が推進力となる企業の場合と異なり、教育理念が絡んでいるだけに大学同士のM & A（合併・買収<sup>(4)</sup>）は複雑である。

慶應と共立薬大の場合には、同学の教育理念はともかく慶應は総合大学であり医学部や看護学部は存在するが薬学部がないという弱みがあった。

単独での薬学部創設はそうたやすいことではなく、慶應としても医学部、看護医療学部と連携させるため、薬学部を持ちたいという意思があったのである。

高齢化社会の到来により、薬学に関する国際貢献や政策立案などリーダーシップのとれる人材を育成する社会的要請があったといえるだろう。

薬学部の設立によって、医師、看護師とチームになって医療をサポートしていくリーダー薬剤師の要請や医学、理工、文系学部とのタイアップ、倫理、環境、食品、感染、廃棄物といった分野での社会貢献、国際貢献を果たす人材の育成が急務であるとの判断があっ

と推察される。

共立薬大としても薬学部が6年制となり、総合大学である慶應と学部を超えた総合教育を進めたいという意思があったようである。

両学はお互いを必要とする条件が偶然にも整っており、距離も近く、共立薬大の創業者も慶應出身者という関係にあったといえる。

独立行政法人化を機会に、経営基盤や財政基盤の強化を図っている国公立大学の再編とも事情は異るといえよう。

私立大学の場合、財政基盤の強化は1つの条件であるが、単純な規模の拡大がそのまま、大学の経営基盤強化につながるとは思われない。

私立大学のブランド力（UI = University Identity<sup>(5)</sup>）や校風・カラー、魅力や特色がある多彩なカリキュラム、創立理念、教育理念、伝統の強化、継承を図っていくという性格が強いのである。むしろ、後者に力点を置きつつ私立大学独特の伝統や持ち味を活かしながら、経営基盤の強化や財政基盤の強化をすすめていくべきであろう。

定員割れ、赤字法人の続出など、財政基盤が揺らいできている今日、私大は 明確な教育理念（スクールカラー＝UI）、魅力ある学部・学科・カリキュラムによる学生数の確保（入口） 質の高い教育（教育実績と教育評価） 卒業後の進路指導（就職率＝出口）などを最優先させ、これらに対応した経営財務基盤の強化が求められている。

したがって、私大の場合にはやみくもにM & Aがよいという論理では機能しない。大学のカラー、伝統、文化、ブランド力、特色をどう打ち出すかにすべてがかかっている。こうした意味において、大学のマーケティング・マネジメントは大きな意味合いを持っているといえよう。

## 2. 教育経営理念（UI）の確立と必達目標

私立大学は、創立の理念および教育理念を掲げて、それぞれの大学が伝統のある教育を行っているところが多い。これが私学の持ち味であるともいえる。

よい意味での学風が内外に浸透し、これが大学のブランド力<sup>(6)</sup>を引き上げる機能を果たしている。前述したように、大学は、教育サービス業を業、つまり専門の仕事にしている機関である。

したがって、学校関係者はもとより教員は教育サービス業というプロフェッショナルとしての職業意識や認識をもつ必要がある。建学の精神に基づいた高いプロ意識である。

大学は教育サービスという名のサービス・マーケティング（service marketing<sup>(7)</sup>）を行っているという共通認識を持たなければならない。つまり、価値観の共有化である。

こうした認識の上に立って、崇高な教育経営理念（UI＝University Identity）を掲げ、この

教育理念をどのようにして具現化し必達するか、必達目標（goal）を描く必要がある。必達するための方法論が、UM（University Mission＝大学の使命）である。

つまり、UIを具現化するための手続きがUMであるといえる。具現化に当たっては、燃えるような意思や創意、熱意、闘志を必要とする。

単なる言葉の羅列で終わるのではなく、VI（Visual Identity＝UIの視覚的統合戦略）やVP（Visual Presentation＝UIの視覚的演出提供）、VC（Visual Communication＝UIのインタラクティブ・コミュニケーション）の技術がいる。これは大学広報部の仕事でもある。

非営利組織体（NPO）である大学の目的は、理想とする教育理念をいかに内外に浸透させ目に見える具体的なカタチにして先導し、共感する学生や父兄を囲い込むことである。

そして社会の役に立つ優秀な人材を輩出することである。その意味において、大学が人材育成という社会的使命を果たすための組織体にならないといけない。責任ある大学の使命、事業組織であることを認識するということが大切である。

こうした燃えるような意思や熱意、闘志が大学のミッション、使命である。建学の精神に則った理想的な教育を施すために、教育サービス業という「プロ意識」がいるのである。

建学の精神に則った教育を受け、さらに理想と誇りを持てるような教育環境が整うならば、大学の明日は見えてくるだろう。大学の生き方、つまり「大学をマーケティングする<sup>(8)</sup>」のである。

「誇り教育<sup>(9)</sup>」をどう具現化させ、学生や父兄や地域社会に夢と希望を与えられるか。そのためには、大学が描き育成する具体的な人間像や理想的な大学像、つまり大学のモデ

ル「大学の未来像」、グランドデザインを描かなければならない。

しっかりとした骨太の建学の精神と教育理念に後押しされた、大学像そのものがUIであり、このUIをUM VI VP VC<sup>(10)</sup>という具合にシフトダウンさせて、ミッションの必達を図るのである。

ミッションの必達は、理想とする教育理念を具現化するという手続きである。こうした教育理念を充足させることで、大学のミッション・マーケティング（Mission Marketing<sup>(11)</sup>）が可能になる。

大学の燃えるような社会的使命感は必ずや共感・共鳴心を醸成させる。こうしたミッション必達の背景があって初めて、経営基盤や財政基盤の裏付けができるのである。

したがって、よほどの大学固有の伝統や文化、強み、弱みを補完することができない限り安易に合併などを考えるべきではない。大学におけるM & Aにおいても、双方の相乗効果が上がることが前提条件になる。

### 3. 特色を活かした魅力ある大学院・学部・学科とカリキュラム

大学のマーケティング戦略を推進していくためには、他大学とは差別化された特色や魅力のある大学院や学部、学科とカリキュラムなどの相乗効果を上げることができるとシステム構築を図ることである。相乗効果とはこうした魅力あるカテゴリー同士の「掛け算の発想」をいう。

特色ある大学像を描くためには、建学の精神や教育理念を基礎にした、総合力の強みをいかに発揮することができるかどうかにかかっている。

こうした判断をするためには、マーケティング手法の1つである大学のSWOT分析<sup>(12)</sup>

やアンゾフの戦略的マトリックス、ボストンコンサルティンググループ発案のPPM分析の応用を試みることである。

大学の強み（S = Strengths）、弱み（W = Weaknesses）、機会（O = Opportunities）、脅威（T = Threats）をリストアップし、十字チャートやレーダーチャート（蜘蛛の巣グラフ）などに描いてみる。

そして「危機意識<sup>(13)</sup>」を常に持って対処することが大切である。パソコン画面上にバーチャル・リアリティー（virtual reality）によって、大学のあり方を絶えずシミュレーションしてみるのも一方法である。

強みをさらに伸ばすためにはどうするか、弱みを強みに変えるための創意工夫や機会の模索、脅威に感じている競合する大学対策など、試行錯誤で十分に煮詰めて打開策を見つけるのである。

大学院については、「時代のニーズを先取り」できるようなコース、例えばIT（information technology）やエレクトロニクス・デバイス・素材、航空・宇宙、遺伝子・生命科学、医療・バイオテクノロジー、ナノテク、ナノバイオ、人間総合科学、人間心理、環境・エネルギー、インキュベーター、大学発ベンチャーなどを対象にした専門コースを設ける必要がある。

学部や学科についても高齢化社会を意識した人間科学、脳科学、福祉経営・マネジメント、介護・看護・医療・健康福祉、メンタルヘルス＆サイコセラピストコースなどが考えられるだろう。

加えて、社会教育、公開講座、寄付講座を開催する一方で、生き甲斐・生涯学習コース、スポーツマネジメント、ライフデザイン・ライフマネジメントなど、広く社会人を取り込んだ社会教育的な学部や学科の創設・増設が望まれる。



通学課程だけではなく、社会人を対象にした大学院、学部・学科の夜間部、通信教育課程やeラーニングなどインターネットを使った「メディア・ラーニング」も重要性が高まってきている。時代に波に乗らなければならない。

また、逆に規模縮小ではないが、「少数精鋭主義」の4大に徹するといういき方も考えられる。教員数を減らすなどの問題も残るが、徹底した個別指導に重点を置いた大学の強みが活かせるのではないだろうか？

少数精鋭主義を、インターンシップ (internship<sup>(14)</sup>) と絡めて出口の問題である卒業後の進路、つまり就職率のアップへとつないでいくような試みは、規模が小さい4大には向いている。

入学当初から、即学生の出口（進路指導）調査を徹底して行い、科目履修の指導相談を手厚く行うのである。こうした試みは少数精鋭主義の大学には向いているといえよう。

また、リカレント教育 (recurrent education) 、つまり一度社会に出た者の学校への再入学を保証し、大学教育と社会教育を循環的にシステム化するような教育を採り入れることも大切である。こうした大学発のマーケティングを企業に向けて、積極的に発信しなければならない。

さらに、資格を必要とする職業が後を絶たないことから国家資格をとることを目的にした学科、コースの必要性がでてくる。資格試験に強い大学ということで特化するという試み（P.コトラーのマーケットニッチャーという競争戦略）も重要である。

弁護士、弁理士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、介護福祉士、臨床心理士、FPコースといったような国家資格的なコースである。公務員試験などもこの範疇に入る。

これは文部科学省のこれからの審議待ちの問題であるが、大学教員資格なども国家試験によって付与するという考え方もできるだろう。

また、最近では国際化が進んでいることから、英語などによる講義や授業などを強化するなど、特色のある教え方を強化するということも考えられる。語学教育の徹底指導である。これは各学部に通ずる課題でもある。

定員割れが予想される今日、下手な合併や現状維持よりは効果的である。学生に対する手厚い指導・教育を重点にし特化するのである。こうした試みも生き残る選択肢の1つであろう。再度、原点に立ち返ってニーズを模索し直す必要がある。

カリキュラムについては、理論も大切であるが平行して、もう少し実践教育を導入することである。

例えばケース・スタディー方式の演習である「ケース・メソッド (case method)」やグループワークを強化するという、いわゆる「教え方をマーケティングする<sup>(15)</sup>」のである。

座学方式の授業はマスプロ大学には向いているが、少数精鋭主義の大学ではこれが可能になると同時に、強みにもなってくる。わが国の大学は座学方式の授業があまりにも多すぎる向きがある。

1週間くらい前に課題を与えて問題解決をさせ、プレゼンテーションをさせる問題解決型のグループワークは学生の独創力や創造性の開発につながる。実社会に出て即戦力につながるカリキュラムの構築である。

大学は単なる規模ではなく、実践教育などの徹底による充実した中身・内容が重要なのである。こうした充実度・満足度は、学生や父兄、実社会に向けた大きなマーケティング戦略の武器になる。

カリキュラムを見て、即、大学の特色や魅

力、どのような人材を育成していこうとしているのかがすぐ頭に描けるようなカリキュラムが望ましいだろう。カリキュラムの策定は、大学のマーケティングにとって極めて重要な意味を持つのである。

いかなる人間や人材を育成していこうとしているかという大学の思いやコンセプトが、学生や父兄や実社会に敏感に伝わってくるようなカリキュラムである。企業サイドから見れば、即戦力につながるような実践教育を徹底させている大学に興味・関心を抱くであろう。

講義も夏期に行われているオープンカレッジの時だけではなく、常時授業を公開するような実社会に開かれた制度も必要であろう。希望があれば高校や父兄や高校生に大学の授業を聴く機会を与えるような試みも重要である。

4年間の大学活動ビジョン・構想・計画、特色があり魅力あふれる教育活動、教育方針や理念・目標などがカリキュラムを見て納得でき、学生や父兄が卒業後の進路を想定した「頭に描けるようなカリキュラムを策定」することが特に大切である。

#### 4. 教養を基礎にした質の高い専門教育(教授陣)と教育評価実績

2007年は大学全入時代を迎える。少子化に伴い学生数が減少しているからである。学生数の減少は学力のレベルダウンにつながるといえるが、だからといって教育の質を落とすわけにはいかない。教養科目を基礎にした、質の高い専門教育を施す必要がある。

問題は彼らに理解させ納得させるための方法論の問題である。分かりやすい、具体的、役に立つ、未来志向的な観点から、彼らに学問の醍醐味を味わってもらわなければならない。

い。

前項で「教え方をマーケティングする」と言ったが全入時代では教え方の創意工夫が大切である。漫画世代で育った彼らに興味・関心・好奇心を抱かせるには、遊び心も大切である。教員自身の人間性豊かな「プレゼンテーション能力」も問われてくるだろう。

パワーポイントを使った授業と肉声による授業の使い分け、座学だけに頼らないケースメソッドやグループワークへの採り込みなど、教え方を試行錯誤し彼らにとって最も受け入れられやすい教え方を模索し、マーケティングしていく必要がある。

これらは「大学教員の教育・研究業績」をどのように評価するかという問題とも大きくリンクしてくる。岡山大学学長の千葉喬三氏は、大学教員に「個人評価」を促す必要性を力説している。筆者もこの考え方に賛成である。

「大学の知的生産活動システムを真に活性化するためには、より直接的に大学内のP（計画）・D（実行）・C（点検・評価）・A（改善）サイクルを回す必要があり、そのためには教育と研究を担う教員個人の業績評価を行う必要がある（筆者はP「計画」の前にG「目標」を入りたい）」と言っている。さらに、個人評価は、税金（岡山大学は国立大学法人）と学生納付金の領収書、個人評価は自己改善だとも言っておられる<sup>(16)</sup>。

質の高い専門教育を行っていくためには、学長が指摘しているように「実績点検」「情報公開」「自己改善」のフローは絶対に欠かせないと筆者も考える。

授業料をもらっている教員は自己研鑽の義務がある。しかしながら、大学内ではなかなか同意が得られないため、教員評価を実施に移せない大学が多いのが実態のようである。

ところが、最近になって人事院が公務員の

給与に評価を反映させることとし、国立大学法人にもその準用を指摘してきたため、すべての国立大学法人で他律的に教員個人評価が導入されることになったのである<sup>(17)</sup>。

ただし、個人評価の主目的は、あくまでも説明責任と自己改善であり、待遇査定は評価結果の利用の一部に過ぎず、これをもって教員の評価のすべてであるとは言えないだろう<sup>(18)</sup>。

こうした考え方は、私大も共通の問題として考えざるを得ず、質の高い教育を行っていくためには、教員自身の自己評価、自己改善は当然のことであると考えられる。また、教員の評価は即、大学の評価にもつながる。

大学における教員の活動は、学術的かつ独創的、実務的であり、大学評価は市民的公共性（第三者評価）を保持していなければならない。大学教員の流動性の低さがこれを困難にしている。教員の互換制度化も一考の余地があるだろう。

大学は単なる知（知識＝形式知）の創成と継承だけでなく、知（知恵＝暗黙知）の概念を高度化し高質化していくことができるような、基礎研究（ソフトウェア）を行うべきである。

そのためには、教員自身の自己研鑽、自己改善、自己評価は欠かせない当然の義務なのである。こうした改革を行っていかない限り、質の高い崇高な教育理念は必達されない。こうした厳しさをもっと持つ必要があるのではないだろうか？

ともすれば大学における自己点検・自己評価が形骸化が懸念される今日、教員自身の自己評価は大学におけるマネジメントやマーケティング機能と有機的に結びついて、大学の質を上げる相乗効果の役割を果たすものと期待される。

さらに、大学に貢献した教員や職員、ファンドレージング（fund raising＝資金調達）に必

要な資金提供者、寄付者などを表彰するというような制度化も必要であろう。大学の文化や質を上げるためには、こうしたバックアップ体制の試みも重要である。

大学が地域社会に根ざし社会貢献活動をする限り、地元企業など大学のミッションに共感・共鳴するステークホルダーは必ず出てくるはずである。こうしたステークホルダーへの取り組みやマーケティングも極めて重要である。

## 5. 学生数の確保（入り口）と経営財務基盤の強化

学生数の確保は、学生納付金の依存度が高い私立大学にとって必須の条件になる。2007年には全入時代と一口で言われるが、これは均した場合のことである。

実際はブランドイメージの強い大学に、受験者が集中する傾向があるなど依然根強いものがある。仮に受験に失敗しても浪人生活を送る受験者もかなりいるはずである。こうしたことから、逆に定員割れを起こすという現象が既に起きている。

大学（明治学院大学）によっては、生き残りをかけてデザイン（ロゴマーク）を変えるなどして、大学のCI（UI）を明確にし、教育理念をビジュアル・プレゼンテーションしている大学もある。

大学の醸し出すカラー（学風・教育理念・個性・歴史・伝統・文化）、雰囲気（感覚・感性・ムード）、キャンパスの景観（校舎・学食・売店・通路・校庭・メモリアルホール・図書館・体育館などのデザインイメージ）、色彩イメージなどの調和に加えて、交通至便であるということも重要な基盤強化につながる。

一方、明治大学では2007年度から、地方会場を設けて全学部共通で複数学部に出願を



認めるという入試改革を行い、各学部定員の1割程度をこの方法で選抜するという。近年では関東出身者に偏りがちな受験生（6～7割）から、「方言聞こえる大学に」戻したいと意気込んでいる。

関西トップの私立大学である関西大学では、「キャリア教育」を前面に打ち出してOB、OGに対しても就職支援をしている。就職率100%を目指し生涯にわたって卒業生の面倒を見るのが大学としての責務であるとの見解を示している。

こうすることで、東京志向、国公立大学志向が強い関西地域の防波堤にしようというねらいがあるものと考えられる。2005年11月に転職や再就職相談に応じる窓口を設置し、相談に訪れた卒業生は前年の約4倍の1,032人にも及んでいるという。

現役学生に対しても、教養科目段階から職業意識を高めるために、「キャリアデザイン科目」を設定し全学部から毎年約600人～700人を送りすインターンシップなど手厚い支援をしている。

東洋大学では、「都心回帰」志向を打ち出し、朝霞キャンパスを文京区白山キャンパスに戻す試みがなされている。隣接する土地を取得し5階建ての新校舎を建設し、5学部の志願者数は少子化の逆風にも関わらず約1割増加したという。

こうした試みは、ほんの一部である。早稲田大学副総長が言っているように、「財の独立なくして、学府の独立なし」は当たっている。大学は常に入口と出口の双方をクリアしなければならないという二重の心配がある。

この2つを両立させない限り、学生は集まらない。偏りは許されないのである。どちらが欠けても、財政逼迫につながる可能性がある。例えば入口で成功しても質の高い人材をどう育成できるかという問題と就職率の問題が

控えている。

文部科学省は財政情報を広く公開している大学に対しては、補助金額増額措置を講じているが、こうしたインセンティブがなければ公開が進まないというのは実に残念である。私学事業団の「学校法人活性化・再生研究会」において、懸念される学校法人をイエローゾーン<sup>(19)</sup>、レッドゾーン<sup>(20)</sup>に選別しようという動きがあることも事実である。学部の改組再編・募集停止などを盛り込んだ、再生・整理計画の作成を指導することになっている。

大学の合併や買収、提携、都心回帰志向、大学のイメージアップなど各種各様の試みが今後さらに進むと思われるが、入口だけではなく、出口をもしっかり押さえた総合的な見直しを迫られることだけは間違いない。

大学の学生募集能力、その裏付けとなる財務能力、学校法人のガバナンス（governance = 統治）能力、つまり「学校法人の経営危機管理」そのものが問われている。

問題解決の方策は、一言で言えば、「大学の魅力づくり」である。大学に対するステークホルダー満足、つまり顧客満足度（CS）をどの程度上げられるかにかかっている。

理想的かつ伝統的な学風に培われたブランド力、明確な教育理念と必達目標、教育理念を必達する大学のミッション（UM）

特色ある学部・学科・カリキュラム、質の高い教育と教授陣の評価実績、ゴールを描ける進路指導と就職率、大学のCI・UI・VI・VP・VCイメージ戦略、大学の地域社会貢献活動、学校経営者、大学、教員、学生、OB & OG、地域社会など大学を取り巻くステークホルダーとの円滑で強力なネットワークとバックアップ支援体制、有力な寄付者、スポンサーの確保、広告・広報活動の強化、優秀な人材の輩出などが求められる。

要は、上述した幾つかの項目の相乗効果（synergy effect）・掛け算の発想で、大学のマーケティングを行うことができるかどうかにかかっている。つまり、「マーケティング思考に立つ<sup>(21)</sup>」という視点を忘却しないことである。学校法人は非営利組織体であるからこそ、逆にマーケティング思考が大切なのである。

## 6. 卒業後の進路（出口）確保

大学淘汰の時代を生き抜く、魅力があり特色を生かした強い大学は、学生が実社会に出るためにいかなる「高付加価値<sup>(22)</sup>」を与えるかで評価される。その実力を示す物差しが「就職率」である。

人気企業には、やはりしっかりとした建学の精神を持ち、伝統を活かしたブランド力の強みを活かした質の高い教育理念・教育目標を維持している大学が集中している。

景気が上向いてきたとはいうものの、著名340社の就職率ランキング（週刊エコノミスト編集部編1月16日号）を見ても、こうした傾向が伺える。したがって、学生に対する「進路指導」は入学した段階からサポートしていくような体制がどうしても必要不可欠になる。

学生が在学中に自分の未来像を描けるような、ゴール（goal）を見据えた大学における進路指導がどうしても必要である。入り口（学生数確保）は出口（高い就職率）と直結しているのである。

実は出口の実績を上げるには、大学における学部・学科の「カリキュラムのあり方」とも大きく関係している。学生が在学中にどのような科目を履修しているかが一つの鍵になってくるからである。

進路にマッチしたカリキュラムになっているかどうかという問題が指摘される。学生だ

けに選択させるのではなく、進路に必要な科目を指定（必修）したりするなどの指導がとくに重要である。

大学の進路指導室は、入学段階から卒業後の進路指導と合わせてどのようなコースに進むかの実態把握をして、学生が進むべきコースに見合った科目を履修させるような指導体制が大切である。これがシラバスなどにも強く反映されていなければならない。

大学でこうした科目の取り方、履修の進め方をしている旨を、進路先企業の人事担当者に説明するというような試みが極めて大切なのである。入学段階から「進路指導にあった科目の履修方法」を学生に示すのである。

シラバスの構成なども、ただ単に科目の内容が明示されているだけではなく、「進路コースを意識させる」ような分け方になっていると、学生自身が入学した時点から進路を意識するであろうし、進路指導室はシラバスを進路指導の資料として就職活動にも活かすことができる。

進路指導は、入学した時点から積極的にすすめ学生がどのような進路を志しているかを実態把握し、「個別指導」をすすめていかなければならない。これが入口後の進路指導室のマーケティング戦略でもある。

入学後の科目履修の取り方は、学生の進路と大きく関わってくる。学生が入学した時点でどの「コースを選択」すべきかを相談しサポートできるようなシステムになっていないと、出口でつまづくことになる。

建学の精神、伝統に支えられた高いブランド力、理想的な教育理念、卒業後の進路、質の高い専門教育、進路にマッチしたカリキュラム等々、一本の筋が通っていて相乗効果が上がるような教育をしていなければ、就職率は上がらない。

こうした内容がビジュアル・プレゼンター

ションできるような冊子やビデオ、HPなど「大学広報のあり方」とも大きく関わってくるのである。これが大学のマーケティングでもある。

大学の魅力、強み、他大学とは差別化された履修方法など、卒業後の進路を明確に打ち出し、進路指導や入学時の情報提供にも活用する。結論から逆算する帰納法的なカリキュラムの作成や進路指導体制の必要性がここにある。

こういう視点に立って、大学のマーケティングをすすめなければならない。学生が入学してから、進路を考えるのではなく入前から進路指導をはっきり打ち出していくような教育の仕方をするのが切に望まれる。入学案内にもこうした点を強く打ち出すのである。

企業の人事担当者に言われて、学生を紹介するのではなく、大学が進路指導を個別的に行い育成した人材を逆にマーケティングしていくのである。こうした大学の「主体性のあるマーケティング行動<sup>(23)</sup>」がとくに大切である。

## 7. 大学の地域社会貢献活動

最後に大学のマーケティング戦略を進めていく上で極めて重要なことが、大学の地域社会貢献活動である。もう既に多くの大学で行われている。地域社会に開かれた教育機関としての存在価値を高めようというものである。

こうした地域社会に大学の持つノウハウを還元し、地域社会と一体化した地域ぐるみの連携をどう築いていくかという問題である。大学を地域社会にリンクさせて大学のイメージアップを図っていくのである。

具体的には、「産・学・官（公）」との共同

研究や地域社会に対する広報活動の強化、HP開設、公開セミナー、生涯学習、寄付講座、リカレント教育、シンポジウム、まちづくり指導、インターンシップ、地域、行政支援サービス、地元企業や行政機関からの講師派遣、各種調査事業（学識経験者として出席）といった地域社会貢献活動を積極的に推進していくという試みである。

こうした各種各様の取り組みをしているという事実を、広く「大学の広告・広報活動」などを通じてアピールしていくことを忘れてはならない。大学が行う教育理念や年間行事、スケジュールなども広く公開するなどして、地域社会に理解を促すことは極めて重要である。

大学祭などはどこの大学でも行われているが、地域色の強いカラーを打ち出すために自治体や、縁組みをしている外国の大学、OBOGなどと共催や支援などで行うような試みも、ユニークで話題になるのではないだろうか？

大学祭も行事としてあるから実施するという消極的な手段ではなく、「大学をマーケティングする」絶好のチャンスだととらえることで、やり方が大きく変わってくる。受験を控えた地元の高校生などが、気軽に積極的に参加できるようなイベントや展示が望ましい。

地域社会の出方をじっと待っているのではなく、大学が主体性をもって地域社会との関わり合いを積極的に進めているという姿を見せることが大切である。いわゆる地域社会と大学とのネットワークづくりである。つまり、大学が地域社会を囲い込むのである。

大学の地域社会貢献は、大学のマーケティング活動そのものであり、日頃の成果を試す「大学発マーケティング」のよい機会である。地域社会を囲い込んで大学の持ち味を活かす

ことで社会的評価が上がっていくのである。

こうした地道な試みは、毎年継続させることで徐々に効果が上がってくる。地域社会との関わり合いのチャンスを、年々増やすことで相乗効果が出てくるのである。こうした波及効果は、高校や中学、教育委員会、教育行政機関など学校関係者にも情報として伝達される。

大学は単なる学力・知識・教養・専門教育修得の場だけではなく、徳育、体力、精神力、忍耐力をも醸成させる近隣社会に開かれた身近な教育機関であるということを、地域社会に伝播させなければならない。

大学が「教育サービス業を行う専門家集団」であるという共通認識を持ち、地域社会と価値観を共有することで、大学の社会的使命 (mission) を発揮してもらいたいものである。

こうした地道な努力や試みを日々行い、もっともっと実社会に開かれた教育の場を提供することが、ひいては大学の生き残りにもつながるであろう。

## おわりに

本稿は非営利組織体のマーケティングを、大学淘汰が叫ばれている大学におけるマーケティング戦略にターゲットを絞って論究してきた。大学を初めとする非営利組織体のマーケティングは、これからますますその重要性が高まってくる。

非営利組織体は、いかなる業態・形態を問わず、企業におけるマーケティング・マネジメントの論理を導入せざるを得ないところまで追い込まれている。

競争原理が機能しない事業組織体は、「創造的破壊」をすることができず、旧態依然として何ら斬新な事業改革をできないまま、ただ時間だけが経過していくのである。

そうならないよう、「大学の未来像」をしっかりグランドデザインし、ニーズ先取り先手必勝のマーケティング戦略パターンにもっていくことが求められている。

大学における社会的使命は何か、原点に立ち返って創造的破壊をしない限り、大きな大学淘汰の波に飲まれてしまうだろう。ここに大学におけるマーケティング戦略の重要性がある。

こうした教訓を胸に再度、「大学の特色・魅力づくり」に向けて、経営財務基盤の強化を図り質の高い教育評価と教育実績を残すことができるよう、抜本的な改革を進めて欲しいものである。

紙数の関係で詳細に論究できなかった点もあるが、さらなる研鑽を重ねて大学におけるマーケティング戦略のあり方についての方向性を明らかにしていきたいと思っている。本論が大学のこうした問題解決の一助になるならば幸である。

## 参考文献

- アーサー・アンダーセンビジネスコンサルティング『ミッションマネジメント』生産性出版、1997年。
- 梅沢昌太郎『新版非営利・公共事業のマーケティング』白桃書房、1995年。
- 小野圭之介『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社、2000年。
- P. Kotler, Marketing for nonprofit Organizations, 2nd ed., Prentice-Hall, 1982. (井関利明訳『非営利組織のマーケティング』第一法規出版、1991年)
- 小松隆二『公益学のすすめ』慶應義塾大学出版会、2000年。
- 佐々木恒男・齋藤憲・渡辺峻編『大学教員の人事評価システム』中央経済社、2006年。
- L. M. サラモン、山内直人訳『NPO最前線』岩波書店、1999年。
- 実践経営学会編平野文彦・横澤利昌ほか責任編集『実践経営辞典』櫻門書房、2006年。
- P. F. ドラッカー編著、田中弥生訳『非営利組織の「自己評価法」』ダイヤモンド社、1995年。



- P. F. ドラッカー、上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991年。
- 野中郁次郎・紺野登『知識創造の方法論』東洋経済新報社、2003年。
- 野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ』（ちくま新書）筑摩書房、1999年。
- 毎日新聞社・エコノミスト編集部『週刊エコノミスト』2007年1月16日号、毎日新聞社。
- 三宅隆之『実践プレゼンテーション入門』慶應義塾大学出版会、2006年。
- 三宅隆之『現代マーケティング・コンセプト入門』慶應義塾大学出版会、2005年。
- 三宅隆之『現代マーケティング・コミュニケーション入門』はじめて学ぶ広告・広報戦略』慶應義塾大学出版会、2004年。
- 三宅隆之『非営利組織のマーケティング／NPOの使命・戦略・貢献・成果』白桃書房、2003年。
- 三宅隆之『社会的使命のマーケティング／mission marketing philosophy』中央経済社、2003年。
- 三宅隆之『社会的使命の経営学／mission management system』中央経済社、2002年。
- 村田昭治『マーケティング・フィロソフィー』国元書房、1996年。
- 村田昭治編『マーケティング用語辞典』（日経文庫）日本経済新聞社、1978年。
- 山内直人『NPO入門』日本経済新聞社、1999年。
- C. H. Lovelock & C. B. Weinberg, Public and Non-profit Marketing, 2nd ed, Scientific Press, 1989. (渡辺好章・梅沢昌太郎監訳『公共・非営利のマーケティング』白桃書房、1991年)

## Notes

1. 帰属収入差額比率とは、大学の収入（帰属収入）から支出（消費支出）を差し引いた余剰額が、収入に占める割合をいう。つまり、企業という収益性を示す指標となる。比率がマイナスであれば実質的に赤字であり、プラス幅が大きいほど余裕のある経営財政基盤を保持しているといえる。
2. これについては、拙著『非営利組織のマーケティング／NPOの使命・戦略・貢献・成果』白桃書房、2003年、110頁～111頁を参照されたい。筆者は、この中で大学を初めとする教育機関は、すべて「教育サービス業」という位置づけで提唱している。教育サービス業とは、大学を教育サービスを売る機関として認識し、サービス・マーケティング（service marketing）を行う教育のプロ（professional）集団であるという考え方をしている。
3. 大学には大学のUI（University Identity）や教育理念があり、それを必達するための大学固有のミッション（University Mission = UM）がある。大学が掲げる教育目標（goal）をいかに具現化し必達するか、こうした社会的使命を大学は保持していると考えられる。つまり、UIを具現化するプロセスがUMであるといえる。
4. M & Aとは、企業におけるMerger（合併）とAcquisition（買収）を意味し、一般的に支配権の移動を伴う。合併には複数の企業が1つに合体する吸収合併、と新設合併の2種類がある。買収には株式を取得して資本参加する株式譲渡、新株式引き受け、株式交換と資産を買収する営業譲渡がある。ここではNPOである大学におけるM & Aを指す。
5. UIとは、文字通り大学のアイデンティティー、つまりその大学らしさ、大学の持ち味、創立の理念、スクールカラーなど他の大学の持ち味とどこが異なっているかを総称する言葉である。UIはUMによって具現化され必達される。
6. 大学の名声、品格、魅力、伝統、建学の精神などを総称して大学のブランド力と言ってみたものである。企業におけるコーポレートブランド（Corporate Brand）やブランド商品に当たるものと考えられる。
7. 従来のマーケティングは、有形の製品であるモノを中心に展開されてきたが、サービス産業の進展やサービス経済化とともに、無形のサービスマーケティングの概念が要請されてきたという経緯がある。サービス・マーケティングは、モノとは異なる特徴（無形性、不可分性、異質性、所有権を持たない、非貯蔵性、一過性）がある。製品はモノとサービスとの結合によって構成されており両者を統合的にとらえるのが一般的である。  
大学におけるマーケティングは、正に無形の教育サービスを提供しているサービス・マーケティングの典型であると言っても過言ではない。無形性であるがビジュアル化、具現化してUIのVI、VP、VC化を図ることが大切になってきている。
8. 「大学をマーケティングする」とは、大学の持ち味であるUIやUMを目に見えるカタチにビジュアル化することによって、学生や父兄、つまり顧客を囲い込むようなマーケティングを総称してこう言ってみたものである。
9. 学生や父兄が大学の建学の精神や教育理念、教育目標などに興味・関心・好奇心を持ち共感・共鳴して、この大学で学んで良かったと言えるような教育を指して「誇り教育」と呼んでみた。



10. UIはUMによって必達される。UIを具現化するためには、VI VP VCのフローが欠かせない。最終的にはUIを大学内外に広く浸透させて学生や父兄、地域社会に共感・共鳴心を植え付け経営基盤の強化を図るために行われる。
11. ミッション・マーケティングとは、大学のミッションを教育経営理念の下位概念に置きミッションを必達するようなマーケティングを指す。大学のミッションは、学生ミッションであり、地域社会ミッションにもつながらずという社会的使命のマーケティングを指す。
12. 競合企業対策などで用いられるマーケティング手法の1つである。競合企業を競合する大学に置き換えれば、SWOT分析は有効活用できる。レーダーチャートなどに置き換えても分析できる強みがある。
13. わが国は危機管理意識が欧米の国々に対して遅れているといわれる。経営の危機、淘汰の危機、倒産の危機、財政負担の危機など各種各様の言い方があるが、正に現在は大学の経営危機が訪れている。企業だけではなく大学におけるリスク・マネジメント (risk management)、クライシス・マネジメント (crisis management) の重要性が指摘される。
14. インターンシップとは、学生が研修生として一定期間、企業内で仕事を体験する制度を指す。少数精鋭主義の大学ではこうした制度をリンクさせることで、大学の強みや魅力を増幅させることが可能になる。
15. 大学の特色を出すためには、魅力あるカリキュラムと教え方をどう創意工夫しマーケティングしていくかである。公開授業などはオープンカレッジの時だけではなく、常時オープンにし  
ておく必要がある。
16. 日本経済新聞、2007年1月15日(月) 朝刊27面(教育面)による。
17. 同上27面による。
18. 同上27面による。
19. イエローゾーンの大学とは、経営上看過できない兆候が見られ、経営改善に向けた何らかの対応が必要と認められる経営財務状態を指す。
20. レッドゾーンとは、経営状況がさらに悪化し、学生の在学中に経営破綻する恐れのある経営財務状態を指す。
21. マーケティング思考に立つとは、大学の魅力を伝統に培われた建学の精神、理想的な教育理念、理念達成のためのミッション、特色ある学部・学科・カリキュラム、進路指導コースを選択させるような履修方法、質の高い専門教育、教授陣の実績評価、UI・VI・VP・VCイメージ戦略などを相乗効果(掛け算の発想)でとらえて、進路指導を強化し大学のマーケティングを強化することをいう。
22. 大学は知識だけを教えるだけでは意味がない。実社会に出て知識を知恵・知財に転化できるような豊かな実践的能力を備えているかどうか問われる。これが高付加価値の中身である。  
大学で学ぶ能力は「受動的能力(知識=形式知)」であり、実社会では受動的能力を基礎に支えられた主体性のある「能動的能力(知恵=暗黙知)」が試される。この両者の相乗効果(掛け算の発想)で企業は評価する。
23. 進路指導室は企業側からの就職情報をじっと「待つ」のではなく、こういう進路・コースに向かってこうした科目を履修した人材がいるということを、逆に企業に売り込むという「攻め」のマーケティング行動を起こすことを指す。